

まえがき―新型コロナで日本の「仕事」が変わった―

アナログ上司とネット世代の若手部下は立場が逆転

これはある建設会社のお話です。新卒で入社した20代男性Aさんは、50代後半の男性部長から、いつもお説教をされていました。

「君たちの世代はすぐにインターネットで検索して、何でも知った気になるだろう。オレたちの頃は、営業は足でするものだった。お客さんを夜遅くまで接待し、何度も頭を下げて、信頼関係を築いてきた。メールで済ませるなんて、相手に失礼だぞ」

そう言って、部長はAさんを、いつも得意先の接待に夜遅くまで付き合わせていました。

「いつものあれ、頼むよ」

部長はウェブで資料を見るのが苦手です。Aさんは、毎晩、紙の資料を何十部も印刷し、ホチキスで留める作業を、部長の指示でやっていました。Aさんは、それをすべてサービス残業

で行っていたのです。

（部長のネットリテラシーが上がってくれるか、早く配置換えが起らないかな）

Aさんはそんな思いを抱きながら、毎日つらい残業に耐えていました。ところが、新型コロナウイルス騒動が発生し、経営幹部から通達がありました。

「今後は全社一斉に、テレワークに切り替える」

在宅勤務を命じられたAさんは、普段からインターネットに馴染んでいるため、すぐにテレワークの環境を整えることができました。また、スムーズなウェブ会議で「痒いところに手が届くサービス」をスビーディーに顧客に提供することができ、営業成績も向上しました。

一方、今までかたくなにIT化を拒絶してきた部長は、プライドを捨て、頭を下げてAさんに頼み込み、テレワークの環境を整えました。今ではAさんに頭が上がらず、部長がAさんに教えを仰ぐ立場になってしまいました。

Aさんは、ムダなサービス残業がなくなり、上司との関係も改善できたことから、今まで以上にモチベーション高く仕事に励んでいます。Aさんや、他の若手社員のおかげで、営業部の数字は、前年比150%を記録しました。

2020年、新型コロナウイルスパンデミックという前代未聞の世界同時多発危機が起きました。それにより、客足が絶えた商業施設や娯楽施設、飲食店などを筆頭に、商品を卸してい

た会社、商品やその部品を製造し、輸送していた会社、広告を打っていた会社、などなどが連鎖的に不況となり、悲しいことに、倒産してしまう企業もあとを絶ちません。その上、政府からの外出自粛要請により社員全員にパソコンを支給するなど在宅勤務への移行に伴う経費増大も会社にとっては非常に痛手です。

本書では、避けられないテレワーク化を活用し、逆転の発想で、生産性向上による倒産危機回避、そしてV字回復を実現するヒントを網羅しています。

テレワークの導入に、こんな悩みはつきものです。

「テレワークのメリットをいまひとつ感じられず、導入を渋ってしまう」

「テレワーク導入には不安のほうが大きく、外出自粛が要請される中、社員を無理矢理出勤させてしまう」

「テレワークへの苦手意識がある社員が多く、逆に業務が停滞してしまう」

「テレワークを導入したものの、自社の商品が売れない以上、倒産は避けられない」

本書は、そのような悩みを解決する本です。

ワーク・エンゲージメントがテレワークの生産性を2倍にする

「同僚には言えないけど、俺、リモートワークが始まってから、実はサボってばかり（笑）」
「私も、パソコンの前になると、ついYouTubeを見ちゃう」

これは、最近リモートワークを導入した会社に勤める、30代前半の、友人同士の会話です。離れて働くことで、ZOOM会議の時間以外、上司や同僚の監視の目に晒されなくなりましただ。それによって、会社への帰属意識が、徐々に下がりはじめています。そして、仕事の生産性が8割、7割と下がっているのです。

こんな人たちは、今、確実に増えています。「なんのためにこの仕事をしているのか？」がだんだんと、わからなくなっているのです。世の中全体がテレワーク化することで、社員は「何のために働いてたんだっけ？」と感じてしまっています。

社員がやる気をなくしたり、生産性や売上が下がったり、企業にとってのコロナの二次災害は、これからやってきます。

そこで私が伝えたいのは「WEテレワーク」です。（WEは「ワーク・エンゲージメント」の略）エンゲージメント・リングは「婚約指輪」を意味しますが、「ワークⅡ仕事」に「エン

ゲージメント＝心を一つにする」という意味です。

これは、会社が掲げる理念や存在意義と、社員一人ひとりの在り方、生き方、そして未来への希望を一致させ「心を一つにする」ということです。

例えば、企業理念が「自社の商品を通じて人間同士のコミュニケーションを創出し、心をつなぐ」というものであったとします。

その一方、ある女性社員の人生の目標は、「早く結婚したい」だったりします。ここで、「人と人の心をつなぐ」という共通点に注目するのはです。「ユーザーの満足度を第一に考える心や顧客へのサービス精神があれば、やがて人の心を掴み、誠実で優しいパートナーを得ることができる」。こういったシナリオを女子社員と共有することで、彼女は今の仕事を天職だと感じ、納得します。

これが、社員のモチベーションが自動的に上がる仕組みです。結果的に、会社の生産性が上がり、また、社員も夢に向かってイキイキと働き、会社全体が豊かになっていきます。これがワーク・エンゲージメントであり、単にテレワークを導入するということの大きな違いがあるのです。

人はどのようにして自分のいる会社を好きになるのか？

ムダな通勤時間、ムダな残業をなくし、本当に生産性を感じられる働き方ができてこそ、人は仕事への熱意が刺激されるものです。

私たちは人生の大半を働く時間に振り向けているのですから、働くことを充実させることは、私たち自身の人生を充実させることにつながります。

「人はどのようにして自分の会社を好きになるのか？」、このことについての一つの結論は、その会社が、個人（従業員）が望んでいることの実現をサポートできているかどうか、という点にかかっている、ということです。

そのような個人（従業員）と会社との関係を作り出すために、私たちのコンサルタント・ファームでは、組織の構成員一人ひとりが「人生で本当に何を望んでいるのか」を問うところから始めます。そして並行して、会社（組織）がどのような方向に進んで行きたいと思っているのか、という組織のビジョンも問うていきます。

個人と組織の2つのビジョン（思いや目標）を調整していくのが、私たちの主要な仕事です。

私はこうしたコンサル業務を行うためのスキルを、カウンセリングの技量を身に付け、キャリアコンサルタントという国家資格を取得し、さらに組織開発（OD）という分野での研究と実践を進めることを通じて高めてきました。

私のライフワークは、いきいきと仕事をすることで人生を豊かにする喜びを一人でも多くの人に味わってもらう、そのお手伝いをすることです。

私は約30年前からテレワークを活用し、さまざまな経営者の方、中間管理職の方、また、実務に携わるビジネスパーソンの方々の問題解決をサポートしてきました。テレワーク化の最大活用とそれによる一刻も早い企業の再生において本書はきつと、お役に立てると思います。

最後になりましたが、本書発行には、株式会社天才工場の吉田浩氏、また、編集に際しては、久野友萬氏、潮風洋介氏に多大なるご尽力をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

2021年8月

柴田郁夫

ワーク・エンゲージメントの実践法則

目次

第1章 テレワークに失敗する企業は9割が倒産する

1

新型コロナウイルスで、もはや対面完結ビジネスは成り立たない

2

「リモートで儲からない」のではなく「リモートだから儲かる」

5

従業員のストレスの7割はリアル対面が引き起こしている

7

リアルワークによる無駄時間はリモートの2倍

9

「会社に行かないと仕事ができない」という思い込み

11

テレワーク導入に成功した会社の思考法

16

オフィスがなくなり、社員の帰属意識は希薄に

18

「ワーク・エンゲージメント」の低い組織は崩壊する

20

変化できない大企業はこの先潰れる

23

従業員を徹底的に大事にしてこそワーク・エンゲージメントは高まる

25

家族を大事にする「統合的人生設計」

26

第2章 WE（ワーク・エンゲージメント）テレワークが企業サバイバルの鍵

29

日本の会社には熱意ある社員は6%しかない

30

第3章 そもそもテレワークでは何ができるのか？

テレワークによって業績が上がった 68

..... 67

給料が上がるとやる気がなくなる？ 32

いかにイノベータータイプになれるかが存亡の分かれ道 34

「ステイホーム」時代のビジネスをどこまで想像できるか？ 36

「越境」がイノベーションを加速させる 38

理念の浸透度が会社の将来を決める 40

社員の「自分らしさ」を認めてあげる 43

リモートならカンパニープライドが1秒で全員に伝わる 48

在宅勤務により起きている意識の変化 50

テレワークで業績を伸ばした会社は何をしたのか？ 52

ワーク・エンゲージメント・テレワークが社員の生産性を倍増させる 55

ワーク・エンゲージメント・テレワークが管理職の思考も変えた 57

ワーク・エンゲージメント・テレワークが「経営手法」に革命を起こす 58

もう後戻りはできない！コロナ後の働き方革命 62

電話が減ったことで生産性が上がった 70

結局、何ができるのか？ 71

障害者、高齢者、介護者が活躍の幅を広げられる 73

テレワーク導入でハンコ文化を一掃し、儲かる会社への第一歩に 75

テレワークの課題と対策 77

第4章 コロナで生まれたネオ・ビジネス

ITによる生産性向上 80

オフィスビジネスの変化 82

浮遊する労働力の活用 83

学びオンライン市場 84

全業種でメーカー直販化がすすんでいる 86

小売店がオンラインショップのスタジオへ変化 87

営業マンは、テレワークでクロージング 89

コラボで新商品を生み出す 91

【小売業】「デジタル化×自社ブランド」で過去最高益も可能 92

第5章 テレワークが変える日本式ビジネス……………113

- 【飲食業】「コラボ×イベント企画」で新しい生活スタイルをプロデュース 94
- 【宿泊業】「VR×ロボット化」で事前収益を確保 96
- 【不動産業】「サテライト×空き物件」でニーズに対応 99
- 【金融業】金融業は「AI×セラピー」で癒しの場に変貌 100
- 【IT（情報通信業）】「バーチャルオフィス化×リゾートオフィス」が新たな福利厚生
「メーカー」「AI化×癒し×出会い」の3要素掛け合わせで「安心」創造 104
- 【医療／福祉】「遠隔診療×ロボット化」で安全化 107
- 【教育／学習支援業】「遠隔授業×フィールドワーク」で未来コンサルタント 109
- 【接客サービス業】「AI化×物語化×セルフケア教育」で価値提供 111
- 「仕事のプロセス確認の訓練」が明暗を分ける 114
- すべてのマネージメントを可視化する 116
- 4要素を内省すれば企業は生まれ変わる 117
- 「脳内フロー状態」が会社の生産性を高める 119
- テレワーク化で天職社員が増える 121

第6章 テレワーク導入に欠かせない

ワーク・エンゲージメントの実践方法

テレワークでは社内営業は不要、公平評価基準が重要	123
社員の自主性がないとテレワーク導入は失敗する	126
テレワークが生み出す新たな提携とアライアンス	127
アライアンスが生み出すイノベーション	129
「テレワーク乗り遅れ社員」にはバディ制度で対応せよ	131
「イノベータータイプWEテレワーカー」が未来を決める	133
個人事業者の必勝WEテレワーク3つの法則	135
実は危ない「ステイホーム」の落とし穴	137
会社は「楽しい学校（キャリア開発）」の場になる	139
ワーク・エンゲージメントが必要十分条件	144
成果主義がビジネススタイルに	146
ホランド理論による「働く意義」の発見	148
日本版キャリア・アンカーの必要性	154

第7章

ワーク・エンゲージメントを高めた実践事例

全体会議とワン・オン・ワン・ミーティングを使い分ける	156
ワン・オン・ワン・ミーティングでのファシリテーション	159
全体会議ではワーク・エンゲージメントの土台を作る	162
上司が部下のキャリアコンサルティングをする難しさ	168
「傾聴」を会議に応用する	170
「共感」のために相手の言葉を繰り返す	173
傾聴をテレワークでの問題の早期発見に活用	175
権限を移譲してやる気のある社員を生み出す	177
なぜ会社「やる気のない社員」が生まれるのか？	180
生産性を上げるためのセルフ・キャリアアドック	182
キャリアアチェンジと生涯教育の重要性	183
求められる新しい経営者の姿	186
ワーク・エンゲージメントを高めた実践事例	189
ブランドを個人の魅力で強化	190
社員のキャリアの洗い出しから独自路線へ	195

上司と部下のコミュニケーションが重要

198

社員の声で販売先の大幅な転換

202

グループウェア導入の問題と課題

205

第8章 売上が10分の1になっても、あきらめなくて大丈夫！

.....
209

苦しい時期こそ、経営者と社員の思いをすり合わせる

210

アイデア×テレワーク×ワーク・エンゲージメントで、チャンス創る！

211

経営者と社員は、共に自立した関係を目指せ

212

社長の最も大きな仕事は、社員にキャリアビジョンを持たせること

214

経営者はキャリアコンサルタントになりなさい

215